

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGAWASAN BIAYA PROYEK RSH TYPE 36 PADA
PT. PRIBARU REKANANDA PEKANBARU**



OLEH :

DAMA YANTI
10573002008

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
PEKANBARU
RIAU
2010

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGAWASAN BIAYA PROYEK RSH TYPE 36 PADA
PT. PRIBARU REKANANDA PEKANBARU**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
Pekanbaru Riau*



OLEH :

DAMA YANTI
10573002008

JURUSAN AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
PEKANBARU
RIAU
2010**

ABSTRAK

Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Proyek RSH Type 36 pada PT. Priabru Rekananda Pekanbaru

Oleh:

DAMA YANTI
10573002008

PT.Priabaru Rekananda Pekanbaru merupakan perusahaan swasta yang menjalankan usaha Kontruksi dan Perumahan (Depeloper). Penulis melakukan penelitian diperusahaan ini dengan tujuan untuk mengetahui apakah anggaran biaya proyek telah berperan sepenuhnya sebagai alat perencanaan dan pengawasan sebagaimana mestinya.

Metode yang penulis gunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dengan metode wawancara dan daftar pertanyaan. Selanjutnya data yang diperoleh dan dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan analisis deskriptif, yaitu membandingkan data yang diperoleh dan dikumpulkan dengan teori yang relevan untuk peneliltian.

Anggaran yang dibuat perusahaan masih belum memenuhi syarat sebagai alat perencanaan, karena selain kurangnya azas partisipasi juga belum merupakan standar terhadap biaya bahan baku, dan biaya upah. Selain itu, perusahaan juga tidak menerapkan Reward Systemy dalam penilaian terlaksananya anggaran. Serta laporan anggaran yang dibuat oleh perusahaan belum menunjukkan suatu bentuk laporan anggaran yang baik sebagai pengawasan dimana dalam laporon anggaran tidak dilakukan analisa terhadap penyimpangan.

Proses penyusunan anggaran diperusahaan ini, belum sesuai dengan teori yang relevan. Anggaran yang disusun tidak aspiratif karena tidak adanya diskusi dan sosialisasi terhadap penyusunan anggaran. Perusahaan seharusnya lebih bijaksana dalam penyusunan rencana kerja yang terluang dalam bentuk anggaran, agar tujuan dan sasaran dapat tercapai. Dengan demikian anggaran yang disusun dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan bagi perusahaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di dalam suatu perusahaan, salah satu alat yang digunakan oleh manajemen untuk memenuhi kebutuhan akan informasi dapat dipakai untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan. Apabila suatu perusahaan tidak mempunyai anggaran maka perusahaan tersebut tidak mempunyai kepastian dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis yang mencerminkan sasaran, tujuan, dan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan pada umumnya dan untuk tiap-tiap bagian didalam perusahaan yang dibuat dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dengan nilai satuan uang serta berlaku untuk masa yang akan datang, selain itu juga merupakan salah satu bentuk informasi rasional sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan.

Penyusunan anggaran bertujuan adalah untuk menyusun perencanaan kegiatan yang menguntungkan bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan ini anggaran harus mampu memenuhi fungsinya sebagai alat perencanaan (*tool of planning*) dan sebagai alat pengawasan (*tool of control*) dan haruslah disusun secara menyeluruh agar memberikan manfaat yang berarti bagi pelaksanaan operasional perusahaan.

Perencanaan perusahaan yang tercantum dalam anggaran mengharuskan manajemen perusahaan untuk mengambil langkah-langkah dan strategi yang tepat.

Penyajian anggaran berisi tentang penjualan, pendapatan, biaya dan rugi laba yang tersusun dengan baik. Hal ini merupakan suatu yang sangat penting bagi terlaksananya fungsi perencanaan dan pengawasan yang efektif dan efisien.

Sebagai alat perencanaan, anggaran disusun dengan mengadakan penelitian dan analisa secara mendalam, agar alat ini benar-benar bias digunakan sebagai pedoman dan alat ukur dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penyusunan anggaran (*budget*) berdasarkan pada taksiran-taksiran data yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melihat kondisi yang akan datang dan aktifitas perusahaan sehingga dapat diperoleh rencana yang relatif. Dalam penelitian data yang diperlukan harus menurut cara yang terus-menerus dan disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam kebijaksanaan pemerintah.

Sebagai alat pengawasan, anggaran merupakan tolak ukur untuk menilai efisinsi dan prestasi kerja. Fungsi pengawasan ini dapat dilakukan dengan adanya evaluasi secara periodic terhadap anggaran tahun berjalan. Tujuan dari evaluasi secara periodik ini adalah untuk menilai apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan juga untuk mencari penyebab dan melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran. Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Dari perbandingan ini akan diperoleh satu angka selisih yang disebut *variance*.

Selanjutnya *variance* (penyimpangan) ini akan dianalisa apakah bersifat menguntungkan (*favorable*), merugikan (*unfavorable*) dan cocok atau sesuai antara anggaran dengan realisasi. Namun analisa *variance* hanya sebagai indikator

untuk menilai efisiensi dan efektifitas dari pelaksanaan anggaran. Sedangkan sasaran akhir dari evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan tindak lanjut yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Secara teoritis penyebab terjadinya penyimpangan atau *variance* ini terbagi dua yaitu faktor *internal* dan faktor *eksternal*. Apabila faktor tersebut berasal dari internal perusahaan maka *follow up* yang dapat dilakukan bisa berupa pemberian *insentif* atau bonus, sanksi, promosi dan sebagainya.

Sebaliknya apabila faktor tersebut berasal dari *eksternal* perusahaan, dimana perusahaan tidak bisa mengendalikannya. Maka *follow up* yang dapat dilakukan revisi anggaran. Revisi anggaran dapat dilakukan karena penyimpangan tersebut terjadi akibat kesalahan *budget*. Kesalahan *budget* ini dapat terjadi karena penetapan asumsi yang tidak benar dan atau terjadi perubahan asumsi yang telah ditetapkan. Jadi *revisi* anggaran timbul setelah dilaksanakan fungsi pengawasan.

Untuk mencapai anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan, maka anggaran harus memenuhi beberapa syarat yaitu: penyusunan anggaran memerlukan partisipasi dari para manajer pusat pertanggungjawaban., adanya organisasi anggaran, serta penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

PT. Pribaru Rekananda merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kontruksi, kontraktor, pemborongan pembangunan, dan perumahan. untuk

mempertahankan usahanya PT. Pribaru Rekananda menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya bagi seluruh usaha yang dimilikinya.

Didalam penyusunan anggarannya, PT. Pribaru Rekananda menggunakan estimasi yang didasarkan kepada realisasi dari anggaran tahun sebelumnya serta estimasi terhadap perubahan-perubahan yang akan datang (*historical system*). Dengan estimasi perusahaan akan cenderung memandang kedepan, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan tinggal berpegang pada rencana yang telah disusun.

Dalam masa penyusunan anggaran PT. Pribaru Rekananda tidak menggunakan azas partisipasi dimana perusahaan tidak melibatkan unit/bagian terkait dalam penyusunan anggaran perusahaan. Sehingga program penyusunan anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan biasanya diikuti dengan laporan anggaran (*budget report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan itu Dapat bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun dapat bersifat merugikan (*unfavorable*). Juga dapat diketahui sebab terjadinya penyimpangan tersebut sehingga dapat ditarik kesimpulan dan beberapa tindak lanjut (*follow up*) yang perlu dilaksanakan perusahaan, dengan demikian dari laporan anggaran sekaigus dapat dilakukan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.

Menurut teori yang ada prosedur penyusunan anggaran, memberikan wewenang sepenuhnya kepada kepala bagian untuk menyusun anggarannya sendiri sesuai kondisi dan keadaan yang ada dalam bagian tersebut, karena masing-masing kepala bagian tersebutlah yang lebih memahami dan mengetahui semua persoalan, kebutuhan, dan informasi yang ada dalam kegiatannya, sepanjang anggaran yang diusulkan tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan umum yang telah ditetapkan perusahaan dan masih dalam batas kemampuan dana perusahaan. Pada proses penetapan kertas kerja menjadi rencana kegiatan anggaran perusahaan (RKAP) bagian anggaran tidak lagi meminta pendapat atau penjelasan terhadap data yang ada dalam kertas kerja. Dalam hal ini kertas kerja tersebut langsung ditetapkan sebagai RKAP dan ini berarti tidak ada partisipasi dalam proses penetapan anggaran. Selanjutnya RKAP disetujui oleh pimpinan perusahaan untuk kemudian diserahkan kepada masing-masing bagian.

Dari sini dapat diketahui bahwa anggaran biaya yang disusun oleh perusahaan bersifat tetap (*fixed Budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan (*one level activity*) yang akan direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Anggaran yang bersifat tetap ini tidak dapat digunakan secara efektif jika terjadi penyimpangan yang signifikan terhadap anggaran yang ditetapkan, hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran tidak disesuaikan dengan realisasi yang lalu. Oleh sebab itu membuat berkurangnya peranan anggaran itu sendiri sebagai alat untuk mengambil suatu keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil perusahaan untuk seterusnya dan kurangnya rasa memiliki dan tanggungjawab atas pelaksanaan anggaran

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan merupakan anggaran tetap (*fixed cost*), dimana penyusunannya tidak menggunakan standar biaya tertentu melainkan hanya berdasarkan pengalaman akan biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya. Tanpa memperhatikan factor - faktor lainnya yang dapat mempengaruhi anggaran seperti faktor ekonomi, sosial dan budaya.anggaran ini tidak dapat digunakan secara efektif jika terjadi penyimpangan yang signifikan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Pengawasan yang dilakukan oleh manajemen adalah dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Namun laporan ini hanya memuat jumlah anggaran, jumlah realisasi, serta jumlah penyimpangan yang terjadi, tanpa dilakukan analisa *varians* secara cermat dan mendalam, serta tidak mengungkapkan faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan.

Tabel I.1 Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya Perumahan Puti Bidadari PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru Tahun 2008

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	%
Tanah	Rp 600.000.000	Rp 600.000.000	-	-
Bahan Bangunan	Rp 305.871.000	Rp 389.898.000	Rp (84.027.000)	-27,47%
upah	Rp 88.203.779	Rp 92.919.000	Rp (4.715.221)	-5,34%
Transport	Rp 11.654.700	Rp 19.989.980	Rp (8.335.280)	-71,52%
Biaya lain- lain	Rp 53.455.500	Rp 68.455.500	Rp (15.399.037)	-28,06%
TOTAL	Rp 1.059.184.979	Rp 1.171.262.480	Rp (112.077.501)	-10,58%

Sumber : PT. Pribaru Rekananda

Berdasarkan tabel diatas terlihat selisih yang terjadi antara anggaran biaya bahan bangunan dengan realisasinya sebesar Rp 84.027.000 atau minus 27,47 %. Selisih yang terjadi antara anggaran biaya upah terhadap realisasinya sebesar Rp 4.715.221 atau minus 5,35%. Selisih pada transport Rp 8.335.280 atau minus 71,52 %. Dan Selisih pun terjadi pada biaya lain – lain sebesar Rp 15.000.000 atau minus 28,06%. Selisih tersebut berjumlah Rp 112.077.501 atau dalam porsentase minus 10,58% yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dari tabel I.1 tersebut juga dapat dilihat bahwa secara keseluruhan realisasi biaya proyek tahun 2008 melebihi dari anggaran yang telah disusun oleh pihak menejemen perusahaan.

Terhadap penyimpangan-penyimpangan biaya proyek diatas perusahaan tidak melakukan analisis dengan mencari faktor penyebab penyimpangan, sehingga anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian karena belum ada pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala yang menggambarkan prestasi yang dicapai perusahaan dan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut. Padahal semetinya anggaran dibuat secara periodik/berkala agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian terutama dalam memantau kenaikan item-item realisasi anggaran dibandingkan target anggaran untuk selanjutnya dievaluasi serta dilakukan koreksi terhadap semua penyimpangan yang terjadi agar kesalahan yang sama tidak terjadi pada masa yang akan datang.

Faktor *eksternal* antara lain : perubahan teknologi, persaingan yang tajam, selera pelanggan, perubahan dalam bidang moneter, perubahan politik, ekspor,

impor, pajak dan sebagainya. Faktor eksternal ini pada umumnya sulit dikendalikan karena menyangkut berbagai macam pihak.

Dilihat dari segi struktur organisasi tidak terlihat jelas adanya komite anggaran yang secara khusus bertugas menangani proses penyusunan anggaran. Sehingga dengan tidak dibentuknya komite anggaran maka dapat mengurangi peran anggaran sebagai alat untuk mengambil keputusan dan tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer khususnya dan perusahaan pada umumnya. Hal ini juga mempengaruhi salah satu dari faktor internal yaitu dalam penerapan *reward system*. Seharusnya perusahaan memberikan bonus terhadap pelaksana anggaran yang berhasil mencapai anggarannya yang telah ditetapkan dan memberikan teguran atau sanksi apabila melakukan kesalahan.

Dari permasalahan yang ada dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran pada PT. Pribaru Rekananda maka penulis tertarik untuk menulis dan membahas lebih lanjut peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu penulis tertarik untuk memilih judul:

**“Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya
Proyek RSH Type 36 pada PT. Pribaru Rekananda”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis mencoba merumuskan masalah yaitu :“Apakah Anggaran telah berperan secara efektif dan efisien sebagai alat perencanaan dan pengawasan Biaya Proyek RSH Type 36 pada PT. Pribaru Rekananda?”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam skripsi ini adalah :

- a. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran perusahaan.
- b. Untuk mengetahui penerapan sistem penghargaan yang ada dalam perusahaan.
- c. Untuk mengetahui pengawasan yang dilakukan oleh PT. Pribaru Rekananda terhadap pelaksanaan anggaran.

2. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menambah wawasan penulis mengenai anggaran dalam suatu perusahaan
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengawasan, serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan pada masa yang akan datang
- c. Sebagai alat referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya menyangkut masalah penganggaran.

D. Metodologi Penelitian

Dalam melakukan penelitian dan analisis masalah yang berhubungan dengan penulisan skripsi, metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. PRIBARU REKANANDA Pekanbaru yang berlokasi di Jalan Soekarno - Hatta No 169 Arengka Pekanbaru - Riau.

2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penulisan penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang langsung penulis peroleh dari lapangan tanpa diolah terlebih dahulu berupa penjelasan dari pimpinan perusahaan mengenai kegiatan perusahaan, dan penjelasan mengenai perhitungan biaya tidak langsung dari bagian akuntansi.
- b. Data sekunder, yaitu data atau informasi yang diolah perusahaan berupa laporan Laba Rugi, Neraca, penyusutan aktiva tetap, Sejarah perusahaan, dan Struktur organisasi.

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu :

- a. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak terkait atau pejabat yang berwenang seperti bagian akuntansi dan administrasi.
- b. Dokumentasi, yaitu dengan melihat laporan keuangan seperti daftar laba rugi dan neraca.

4. Analisis Data

Dalam penyusunan pembahasan laporan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu membandingkan antara praktek dan teori

yang ada, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan dan disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini penulis membagi kedalam (lima) bab, antara lain sebagai berikut:

- BAB I : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II : Bab ini menguraikan tentang pengertian anggaran, jenis-jenis anggaran, manfaat dan keterbatasan anggaran, laporan anggaran yang berhubungan dengan akuntansi periode anggaran, prosedur penyusunan anggaran, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dan *revisi* anggaran. Serta hubungan anggaran dengan akuntansi, sistem pelaporan anggaran, anggaran menurut pandangan Islam.
- BAB III : Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan yang berisikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.
- BAB IV : Dalam bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan mengevaluasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan.
- BAB V : Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran berdasarkan uraian-uraian yang sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Anggaran

Pengertian Anggaran menurut Kusnadi dkk (1999:40) adalah estimasi atas penerimaan yang akan diterima dan pengeluaran (biaya) yang akan dikeluarkan terhadap aktivitas yang akan dikerjakan dimasa akan datang oleh suatu organisasi.

Menurut Bodnar dan Hopwood (2000:179) anggaran adalah pengendalian yang dibuat untuk perencanaan keuangan dan atau jumlah sumber daya yang diotorisasi yang dapat digunakan oleh sub unit dalam menjalankan fungsi -fungsinya.

Anggaran merupakan pijakan atau pedoman dasar yang harus dilaksanakan oleh setiap orang dalam setiap organisasi atau setiap lembaga yang terikat sesuai dengan batas maksimum yang diinginkan yang sesuai dengan anggaran yang diterima. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan kondisi yang sesungguhnya terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan selama periode berdasarkan ketentuan organisasi serta aturan-aturan yang berlaku dan berkaitan. Berarti dalam penyusunan anggaran harus melihat sisi penerimaan anggaran serta sisi pengeluaran anggaran tersebut, sehingga anggaran yang dibuat untuk sisi pengeluaran tidak melebihi sisi penerimaan anggaran. Anggaran yang di buat atau yang tersedia dalam setiap pos / unit merupakan batas tertinggi pengeluaran, oleh karenanya tidak dibenarkan melaksanakan program atau kegiatan yang melebihi batas anggaran tersebut dan harus sesuai dengan penerimaan anggaran atau pengeluaran anggaran tidak boleh melebihi penerimaan anggaran.

Definisi anggaran yang lain adalah:

Budgets are a key komponen of the organization's planning and control system, providing the mechanism to translate organizational goals into financial terms (Watters, 2001:240)

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa anggaran merupakan komponen kunci dari sistem perencanaan dan pengawasan organisasi yang menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi kedalam bentuk keuangan.

Anggaran pemerintah dalam hal ini pemerintah daerah lebih di kenal dengan anggaran publik. Hal ini berkaitan dari penerimaan anggaran yang berasal publik dan juga pengeluaran atau penggunaan anggaran juga harus dimanfaatkan oleh publik sepenuhnya.

Menurut Mardiasmo (2004:62) anggaran publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan “ berapa biaya atas rencana - rencana yang dibuat (pengeluaran), serta berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan)”.

Secara khususnya pelaksanaan anggaran belanja diatur dalam undang – undang Republik Indonesia antara lain di dalam UU RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 1 ayat (16) dan Pasal 16 ayat (4). UU RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan Negara Pasal 1 ayat (16) menyatakan bahwa belanja daerah adalah kewajiban pemerintah daerah yang di akui sebagai pengurangan nilai kekayaan bersih. Sementara UU RI Nomor 17 Tahun 2003

tentang keuangan Negara Pasal 116 ayat (4) menyatakan bahwa belanja daerah dirinci menurut organisasi, fungsi dan jenis belanja.

Defenisi diatas menjelaskan anggaran public merupakan gambaran terhadap pengeluaran yang dilakukan pemerintah dalam melaksanakan program atau kegiatan serta penerimaan pemerintah dari berbagai sector yang dinyatakan dalam bentuk angka – angka.

B. Fungsi Anggaran

Kegunaan anggaran secara umum memberi arahan atas kegiatan atau aktivitas yang akan dikerjakan sehingga kegiatan yang dilakukan akan menjadi terarah kepada tujuan yang dikehendaki. Selain itu anggaran juga dapat berfungsi untuk melihat efektifitas dan efisiensi penggunaannya dilihat dari sisi penerimaan anggaran dan penggunaannya (pengeluaran) tidak melebihi penerimaan anggaran itu sendiri.

Menurut Mulyadi (2001:502) fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotifasi manajer dan karyawan agar senantiasa secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Kusnadi dkk (1999:40 – 41) kegunaan anggaran secara umum :

1. Membantu arah atas kegiatan atau aktifitas yang akan dikerjakan sehingga kegiatan yang dilakukan akan menjadi terarah kepada tujuan yang akan dikehendak.
2. Akan menjadilat koordinasi antar bagian melaksanakan kegiatan

3. Anggaran akan mendapatkan mengharmonisasikan atau mensinkronkan antar bagian yang ada dalam organisasi.
4. Anggaran akan dapat membatasi kegiatan atau aktifitas hanya pada yang penting dan perlu. Hal – hal yang dipandang kurang penting akan dapat dihindari atau ditanggihkan sebab setiap aktifitas pasti memerlukan dana (uang), sedangkan anggaran telah membatasi besaran dana (kas) untuk setiap aktifitas yang diperlukan.
5. Anggaran dapat dijadikan alat pengawasan organisasi. Dengan adanya anggaran maka setiap penyimpangan yang ada akan lebih mudah diukur sehingga berbagai tindakan perbaikan dapat diambil.
6. Penggunaan metode, alat, tenaga kerja semakin efektif dan efisien sehingga kinerja organisasi akan semakin baik terarah sesuai dengan prinsip efektifitas dan efisiensi.
7. Menurut semua pihak yang ada di dalam organisasi, baik dari pimpinan puncak sampai kepada tengah pelaksanaan untuk sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:589) fungsi anggaran dalam

manajemen tradisional adalah:

- a. Fungsi alat perencanaan
- b. Fungsi alat pengawasan

1. Fungsi Alat Perencanaan

Anggaran (*budgeting*) merupakan bagian terpenting dari keseluruhan proses yang ada dalam perencanaan dan pengawasan. Perencanaan dapat digambarkan sebagai kerangka kerja pimpinan eksekutif untuk mengantisipasi kejadian dimasa yang akan datang.

Menurut Glen A. W, Ronald W. H dan Paul N. G (2000:5) perencanaan adalah proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan masa datang untuk mencapainya.

Perencanaan meliputi:

1. Penetapan tujuan organisasi
2. Pembuatan asumsi tentang lingkungan dimana tujuan tersebut akan dicapai
3. Memilih tindakan untuk mencapai tujuan tersebut

4. Memulai kegiatan yang diperlukan untuk menjabarka rencana menjadi tindakan
5. Melakukan perencanaan ulang untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

Perencanaan meliputi aktivitas yang sifatnya strategik, taktis, dan melibatkan aspek operasional. Disamping itu perencanaan juga melibatkan aspek perilaku yaitu partisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan, penetapan tujuan, dan pemilihan alat yang paling tepat untuk memonitoring perkembangan pencapaian tujuan.

Perencanaan anggaran sangat penting bagi setiap organisasi sangat penting bagi setiap organisasi untuk mengantisipasi keadaan dimasa yang akan datang. Bagi setiap organisasi perencanaan anggaran berbeda-beda tergantung pada tingkat ketidakpastian dan kestabilan lingkungan yang mempengaruhnya. Semakin tinggi tingkat ketidakpastian dan ketidakstabilan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, maka diperlukn sistem perencnaan anggaran yang akan digunakan dengan system yang semakin kompleks dan canggih.

Menurut Indra Bastian (2001:154) perencanaan berdasarkan penggolongannya terbagi atas :

- a. Perencanaan jangka pendek, rencana yng dibuat biasanya hingga satu tahun kedepan.
- b. Perencanaan jangka menengah, rencana yang dibuat biasanya satu hingga lima tahun kedepan.
- c. Perencanaan jangka panjang, rencana yang dibuat biasanya berjangka waktu lima tahun atau lebih kedepan.

Perencanaan dilakukan berdasarkan alokasi anggaran dan jangka waktu sesuai dengan organisasi dan peraturan – peraturan yang berlaku. Perencanaan harus memuat beberapa hal, program atau kegiatan yang akan dibuat, jangka

waktu pelaksanaan program atau kegiatan serta alokasi biaya untuk pelaksanaan program atau kegiatan sesuai dengan yang telah dianggarkan.

Mulyadi dan Setyawan (2001:527) mengatakan anggaran merupakan irisan tahunan berbagai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam tahun anggaran tertentu. Kumpulan berbagai kegiatan yang dicantumkan dalam berbagai program, yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu merupakan rencana kegiatan yang dimasukkan dalam anggaran.

Menurut Willson dan Campbell(1998:158-161) perencanaan meliputi:

1. Untuk mendasarkan tindakan melalui pengajian, penelahan, dan penelitian yang mendalam.
2. Untuk mengerahkan bantuan dari seluruh organisasi dalam menetapkan jalan yang paling menguntungkan.
3. Berguna sebagai pengumuman kebijaksanaan
4. Untuk merumuskan tujuan
5. Untuk menstabilisasikan pekerjaan
6. Untuk membuat adanya penggunaan peralatan fisik secara lebih efektif.

Anggaran yang akan di buat harus direncanakan sebaik mungkin, sehingga apa yang menjadi tujuan serta sasaran yang akan dicapai dapat terealisasi. Hal ini juga berlaku terhadap anggaran publik, yang mana anggaran tersebut harus menyentuh kepada public dan bermamfaat bagi pemerintah. Tercapai tidaknya tujuan dan sasaran yang ingin di laksanakan tergantung sejauh manaperencanaan yang telah dibuat sesuai dengan visi dan misi program serta anggaran untuk melaksanakan setiap program atau kegiatan.

Lemahnya perencanaan anggaran pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan *underfinancing* atau *overfinancing*, yang semua itu mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas unit kerja dalam pemerintahan daerah. Dalam kondisi seperti banyak pelayanan public yang di jalankan secara tidak efisien dan atau kurang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan public.

Menurut Mardiasmo (2004:48) prinsip-prinsip perencanaan anggaran public antara lain:

1. Keadilan Anggaran

Keadilan merupakan salah satu misi utama terhadap perencanaan anggaran public, yaitu harus melihat sejauh mana kewajiban public telah terpenuhi serta hak public telah terpenuhi serta hak publik yang sudah dirasakan sehingga dapat memberikan manfaat bagi publik atau pemerintah.

2. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Efektifitas dan efisiensi dari perencanaan penggunaan anggaran dilihat dari sisi penerimaan yang akan direalisasikan harus dapat dirasakan oleh publik dan pemerintah. Hal ini dapat dilihat sejauh mana anggaran yang digunakan tepat sasaran kepada publik serta anggaran yang dikeluarkan juga sesuai dengan perencanaan dengan menghindari biokrasi anggaran yang tumpang tindih.

Perencanaan berkaitan dengan *output* yang ingin dicapai, manajemen menggunakan proses perencanaan untuk menyusun program, membuat kebijaksanaan pokok, dan menentukan maksud dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan yang baik juga harus melihat sejauh mana efektifitas serta efisiensi anggaran yang akan dilaksanakan.

2. Fungsi Alat Pengawasan

Pengawasan merupakan proses timbal balik dari kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja, mengukur pencapaian perencanaan dan tujuan serta penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Menurut Kusnadi dkk (1999:53) karena pengawasan anggaran tidak menutup kemungkinan berbeda dengan anggaran, maka pelaksanaan anggaran perlu diawasi. Tujuan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk melihat apakah pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan anggaran telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disetujui.

Berdasarkan Modul teknik Penganggaran Keuangan (2000:9) untuk menghasilkan sistem pengawasan dan pengendalian yang efektif maka ada beberapa faktor yang harus diperhatikan :

1. Desain sistem pengendalian tergantung pada karakteristik lingkungan.
2. Perlunya peta untuk menggambarkan kondisi lingkungan yang dihadapi suatu lembaga dinamakan paradikma.
3. Sistem terdiri dari struktur dan proses
4. Adanya kompetensi dalam menjalankan sistem pengendalian

Mardiasmo (2004:58) mengatakan, pengendalian manajemen melalui system penilaian kinerja dilakukan dengan cara menciptakan mekanisme *reward* and *punishment*. Sistem pemberian penghargaan dan hukuman digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian strategi. Sistem penilaian kinerja dan mekanisme reward dan punishment harus didukung dengan manajemen kompensasi yang memadai. Manajemen kompensasi merupakan mekanisme penting untuk memotivasi manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan harus dilaksanakan secara kontiniu atau terus-menerus baik dalam proses penyusunan anggaran ataupun pada pelaksanaan anggaran, sehingga anggaran yang telah disusun terealisasi dan meminimalkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan penggunaan anggaran harus melihat sejauh mana kondisi lingkungan, paradigma, bagaimana struktur dan proses serta kompetensi dalam melakukan pengendalian.

Pengawasan terhadap tindakan tertentu dirancang untuk mendorong agar personel melaksanakan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mencegah agar personal tidak melakukan tindakan yang tidak diharapkan. Pengawasan terhadap *output* dilakukan dengan cara memberikan kewajiban kepada personal untuk bertanggung jawabkan output yang dihasilkan dari setiap penggunaan yang dilakukan oleh personel tersebut.

Pengawasan dapat berjalan efektif dengan meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan penempatan personel yang tepat serta meningkatkan komunikasi terhadap persamaan persepsi tentang visi, misi dan program.

Pengawasan juga dapat dilakukan dengan *feedback control* atau pengendalian umpan balik informasi tentang pelaksanaan tindakan personal terhadap pelaksanaan kegiatan atau program yang telah direncanakan apakah sesuai dengan pelaksanaannya dengan apa yang telah direncanakan apakah sesuai pelaksanaan kegiatan atau program yang telah direncanakan dalam organisasi tersebut. Pengendalian umpan balik juga akan mampu mengawasi setiap tindakan personel dalam organisasi.

C. Komite Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil taksiran atau dugaan (*forecast*) ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk tahun yang akan datang dari manajemen puncak. Dalam banyak perusahaan, anggaran disiapkan paling tidak permulaan, oleh karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim keatas untuk dimintakan persetujuan atasan. Penyusunan anggaran "*Buttom up*" ini mempunyai banyak kebaikan bagi organisasi, yaitu anggaran lebih realistik, menaikkan partisipasi dan kepuasan kerja karyawan,

Penyusunan anggaran biasanya pemimpin menetapkan panitia atau tim yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran yang biasa disebut komite anggaran. Tugas komite menurut Harahap (2001:87) yaitu:

1. Menetapkan keputusan tentang kebijaksanaan umum yang akan ditempuh dimasa yang akan datang.
2. Komite anggaran bertugas menyusun dan menyempurnakan semua prosedur yang berkaitan dengan masalah anggaran yang menjadi pedoman bagi devisi – devisi lain.
3. Komite anggaran bertugas menyelesaikan anggaran tahunan.

4. Meminta / menerima serta mereview anggaran masing – masing departemen.
5. Melakukan saran dan perbaikan anggaran departemen.
6. Menyetujui atau mensahkan anggaran atau revisi anggaran.
7. Untuk pelaksanaan anggaran maka komite ini juga bertugas mengikuti dan melihat penerapan anggaran dan hal – hal yang menyangkut rencana pelaksanaan anggaran dan untuk membicarakan beberapa hal menyangkut penyimpangan dari anggaran.
8. Menerima analisis dan laporan tentang pelaksanaan anggaran.
9. Komite ini bertugas untuk melakukan perbaikan secara terus menerus konsep anggaran komprehensif ini.

Struktur organisasi merupakan kerangka bagi penyusunan anggaran yang terorganisasi dan efisien. Bentuk organisasi yang struktural lebih mendorong terwujudnya suatu rencana yang telah disusun dan dikualifikasikan dalam bentuk anggaran.

1. Bagian Administrasi untuk perusahaan kecil.

Pada perusahaan kecil kegiatan perusahaan masih sangat sederhana dan masalah yang timbul juga tidak terlalu kompleks. Sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada salah satu bagian perusahaan. Biasanya perusahaan kecil ini menunjukkan administrasi dalam penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa dibagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan.

2. Panitia anggaran untuk perusahaan besar

Pada perusahaan ini masalah – masalah yang timbul sudah sangat kompleks akibat dari luasnya kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran bukan lagi merupakan tanggung jawab bagian administrasi saja atau tidak bisa hanyadiserahkan pada satu departemen saja. Hal ini disebabkan:

- a. Bagian tersebut akan mengalami kesulitan untuk menganalisa kebutuhan tiap – tiap bagian lainnya sesuai dengan anggaran yang dibuat.
- b. Bila penyusunan diserahkan pada orang – orang yang tidak terjun langsung pada kegiatan perusahaan maka mereka akan kewalahan dalam menghadapi persoalan – persoalan pada tiap – tiap bagian.

Karena alasan di atas, maka tugas anggaran perlu melibatkan seluruh unsur untuk mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah dan pengesahan usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi penelaah dan pengesahan terhadap rancangan anggaran yang diterima oleh operating manager. Dengan pendekatan *top down*, komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi operating manager dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusunan usulan anggaran dipegang oleh operating manager, yang dengan pendekatan *bottom up* dalam proses penyusunan anggaran, diberikan kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusunan anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang. Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang berupa fasilitator baik bagi komite anggaran maupun operating manager.

D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan adalah bagai mana anggaran yang disusun berdasarkan suatu stuktur dan suatu klasifikasi tertentu. Hal ini merupakan langkah penting untuk mendapatkan system anggaran yang baik.

Menurut Mardiasmo (2004:68) penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan, yaitu:

1. Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah.
2. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa public melalui proses pemrioritasan.
3. Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
4. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPD dan masyarakat luas.

Menurut Tunggal (2003:50) system penganggaran menyajikan rencana keuangan komprehensif untuk organisasi, yaitu:

1. Anggaran mendesak para menejer untuk membuat rencana.
2. Anggaran memberikan informasi sumber daya yang dapat di gunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan
3. Anggaran membantu penggunaan sumber daya dan para pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan untuk evaluasi kinerja selanjutnya.
4. Anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi .

Kusnadi dkk (1999:53) mengatakan pada tahap perencanaan, semua unsur. Organisasi atau lembaga mengajukan usulan mengenai anggaran yang ada dilingkungan masing-masing.

Perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Perencanaan jangka panjang (lima tahunan)
2. Perencanaan jangka menengah (tiga tahunan)
3. Perencanaan jangka pendek (satu tahunan)

Penganggaran daerah termasuk kategori perencanaan jangka pendek, yang merupakan bagian dari perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek yang sering digunakan untuk menyusun anggaran yang sangat dibutuhkan adalah informasi akuntansi untuk mempertimbangkan berbagai dampak dari dipilihnya suatu alternative.

Menurut Mardiasmo (2004:64) anggaran merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk :

- a. Merumuskan tujuan serta kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan,
- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya,
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun dan
- d. Menentukan indicator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Kepmendagri nomor 29 tahun 2002 menjelaskan anggaran yang disusun atau yang akan dibuat perencanaannya adalah anggaran berbasisi kinerja, artinya anggaran yang disusun harus sesuai dengan kinerja yang ingin dicapai dalam unit kerja. Untuk mengukur kinerja anggaran tersebut harus dikembangkan standar analisa belanja, tolok ukur kinerja dan standar biaya.

UU Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 pasal 19 ayat 1 dan 2 menjelaskan :

Ayat 1: anggaran daerah disusun dengan pendekatan anggaran kinerja.

Ayat 2 : guna menunjang penyiapan anggaran kinerja sebagaimana dimaksud ayat 1 pemerintah daerah mengembangkan standar analasi belanja (SAB), tolok ukur kinerja dan standar biaya (SB).

UU Nomor 33 tahun 2004 pasal 75 ayat 3 menjelaskan: kepala satuan kerja perangkat daerah menyusun dokumen pelaksanaan anggaran untuk satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya berdasarkan alokasi yang anggarannya telah ditetapkan oleh kepala daerah.

Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 pasal 20 ayat 2 menjelaskan :

Rencana anggaran satuan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat 2 disampaikan kepada satuan kerja yang bertanggung jawab menyusun anggaran untuk dibahas dalam rangka penyusunan APBD dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi dan keuangan daerah.

Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 juga menjelaskan dalam penyusunan anggaran bagi rencana anggaran satuan kerja (RASK) yang harus diperhatikan adalah:

1. Visi
2. Misi
3. Tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI)
4. Rencana program dan kegiatan unit kerja berikut tolok ukur dan target kinerjanya serta memuat anggaran yang dibutuhkan
5. Tujuan dan sasaran

Kepmendagri nomor 29 tahun 2002 menjelaskan, standar analisa belanja (SAB) merupakan salah satu komponen dan pedoman yang bermanfaat untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya terhadap suatu kegiatan yang direncanakan oleh setiap unit kerja harus dapat dapat dikembangkan sebagai dasar standar belanja (SB) yang dialokasikan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan yang ingin dilaksanakan. SAB dihitung oleh masing-masing unit kerja berdasarkan proyeksi jumlah anggaran belanja setiap program atau kegiatan. SAB digunakan untuk menilai dan menentukan rencana program, kegiatan, dan

anggaran belanja yang paling efektif dalam upaya pencapaian kinerja baik penggunaan anggaran tersebut untuk belanja langsung atau belanja tidak langsung.

Penerapan standar analisa belanja (SAB), member manfaat antara lain:

1. Mendorong setiap unit kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan program atau kegiatannya.
2. Menghindaria adanya belanja yang kurang efektif dalam upaya pencapaian kinerja
3. Menghindari tumpang tindih dalam belanja

Dalam membuat rencana anggaran satuan kerja (RASK) tersebut unit kerja harus menyerahkan rencana anggaran satuan kerja (RASK) tersebut kepada Tim Anggaran Eksekutif (TAE) paling lambat pada bulan Agustus – September, selanjutnya dievaluasi oleh TAE pada bulan September – Oktober.

Berdasarkan kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002 menjelaskan indicator keberhasilan dalam melakukan pengawasan menggunakan kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Relevan, secara logis dan langsung berhubungan dengan tujuan dan sasaran unit kerja, program dan atau kegiatan.
2. Mudah dipahami, dapat dikomunikasikan dengan jelas
3. Konsisten, digunakan secara seragam dalam perencanaan, penganggaran, system akuntansi dan pelapor.
4. Dapat dibandingkan, dapat menunjukkan perkembangan dan perbedaan kinerja dari program atau kegiatan dari program atau kegiatan yang sejenisnya.
5. Andal, diperoleh dari system data terkendali dan dapat diverifikasi.

Kepmendagri nomor 29 tahun 2002 juga menjelaskan penilaian kinerja berkaitan dengan fungsi pengawasan dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Masukan (*input*) yaitu, tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber yang digunakan dalam melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) yaitu, tolak ukur kinerja yang berdasarkan dari produk yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan *input*.
3. Hasil (*outcome*) yaitu, tolok ukur kinerja yang berdasarkan dari tingkat keberhasilan yang dicapai berdasarkan program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan
4. Manfaat (*Benefit*) yaitu, tolok ukur kinerja yang berdasarkan dari tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dari yang dihasilkan.
5. Dampak (*inpect*) yaitu, tolok ukur kinerja yang berdasarkan dari tingkat dampaknya dari kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lain yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam system anggaran kinerja sebagai alat pengawasan. Tolok ukur kinerja mutlak dilakukan karena akan melihat sejauh mana perencanaan dilaksanakan sesuai dengan standar analisa belanja (SAB) serta sesuai dengan standar biaya (SB) sehingga anggaran tersebut dilaksanakan sesuai dengan tujuan serta meminimalkan penyimpangan terhadap penggunaan anggaran.

Indra Bastian (2001:41), berpendapat, target perencanaan anggaran yang merupakan seperangkat sasaran dalam bentuk kuantitatif yang harus dicapai oleh pihak manajemen pada waktu tertentu dimasa yang akan datang berupa:

1. Target output
2. Target kinerja

Anggaran sebagai alat perencanaan berdasarkan definisi-definisi diatas menjelaskan, anggaran yang akan direncanakan harus meliputi:

1. Rencana anggaran satuan kerja
2. Tolok ukur kinerja
3. Menggunakan pendekatan standar biaya (SB) dalam penyusunan anggaran
4. Waktu penyerahan anggaran harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan.

Pengawasan anggaran dapat diwujudkan dengan menyusun laporan-laporan untuk menghimpun berbagai data tentang input dan output pada berbagai tingkat aktivitas yang terendah dari penggunaan anggaran. Akurasi dan ketepatan waktu dalam penyampaian laporan menjadi ukuran kinerja untuk memperkuat system pengawasan anggaran yang digunakan dalam satu periode anggaran.

Anggaran daerah merupakan rencana kerja pemerintah daerah dalam bentuk uang selama satu periode anggaran, yang akan menentukan besarnya dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran dimasa akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja, alat untuk memotivasi karyawan dan alat kordinasi bawgi semua aktivitas. Dengan demikian bahwa anggaran sebagai alat pengawasan kuantitatif lebih dominan dari pengawasan kualitatif, namun tidak berarti mengenyampingkan pengawasan kualitatif.

Menurut Mardiasmo (2004:64) pengendalian anggaran public dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

- a. Membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan:
- b. Menghitung selisih anggaran
- c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians.

Berikut ini adalah penggolongan pelaksanaan anggaran suatu Negara menurut Sabeni dan Ghozali (1993:74).

- a. Berdasarkan asalnya, pengawasan dibagi menjadi:
 1. Pengawasan intern
 2. Pengawasan ektern
- b. Berdasarkan waktunya, pengawasan dibagi menjadi
 1. Pengawasan preventif
 2. Pengawasan represif
- c. Berdasarkan buktinya, pengawasan dibagi menjadi
 1. Pengawasan dari dekat
 2. Pengawasan dari jauh
- d. Berdasarkan keabsahannya, pengawasan dibagi menjadi
 1. Pengawasan/pemeriksaan kebenaran formil menurut hak
 2. Pengawasan/pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran.

Menurut Baswir (1999:103) pengawasan menurut metode pengawasannya:

1. Pengawasan melekat
Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung suatu organisasi atau unit kerja terhadap bawahan dengan tujuan untuk mengetahui program kerja yang ditetapkan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku
2. Pengawasan fungsional
Pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional baik yang dilakukan dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal pemerintah.

Kepmendagri nomor 29 tahun 2002 pasal 39 ayat 7 menyebutkan:Kepala satuan kerja melakukan pemeriksaan kas yang dikelola oleh satuan pemegang kas minimal 3 (tiga) bulan sekali.

Kepmendagri nomor 29 tahun 2002 menjelaskan bahwa standar biaya (SB) merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk pengukuran kinerja keuangan dalam system anggaran kinerja. Standar biaya merupakan harga satuan unit yang berlaku bagi setiap daerah untuk kegiatan ataupun program.

UU RI Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah pasal 219 ayat 1 dan 2 menjelaskan bahwa:

1. Pemerintah memberikan penghargaan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.
2. Penghargaan sebagaimana yang dimaksud pada ayat 1 diberikan kepada pemerintahan daerah, kepala daerah dan/ atau wakil kepala daerah, anggota DPRD, perangkat daerah, PNS daerah, kepala desa, anggota badan permusyawaratan desa, dan masyarakat.

UU RI Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah pasal 220 ayat 1 dan 2 menjelaskan bahwa:

1. Sanksi diberikan oleh pemerintah dalam rangka pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah.
2. Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 diberikan kepada pemerintahan daerah, kepala daerah atau wakil kepala daerah, anggota DPRD, perangkat daerah, PNS daerah, dan kepala desa.

Dalam Susunan Belanja Daerah berdasarkan Kepmendagri no:29 tahun 2002 juga menetapkan cara pengawasan internal terhadap penggunaan anggaran dalam lampiran IV dengan nomor rekening yang disediakan 2.xx.xxx.2.1.03-1 dengan mata anggaran insentif.

Dari penjelasan diatas, pengawasan penggunaan anggaran antara lain:

1. Analisa anggaran program berdasarkan standar analisa biaya.
2. Pemberian *reward system*
3. Pengawasan melekat oleh atasan langsung satuan kerja pertiga bulanan.

Pemberian imbalan (*reward*) dapat dibedakan menjadi financial dan non financial. Imbalan secara financial misalnya kenaikan gaji, bonus, dan tunjangan. Imbalan non financial misalnya berupa promosi jabatan, penambahan tanggung jawab dan kepercayaan, otonomi yang lebih besar, penempatan kerja dilokasi yang lebih baik dan pengakuan. Pemberian hukuman (*punishment*) perlu dilakukan tapi hendaknya diarahkan ke pemberian penghargaan (*reward oriented*).

Dari segi penyusunannya, Soepriyono (1999:340) mengemukakan bahwa anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua:

1. Anggaran Tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang, misalnya persentase dari kapasitas jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.

2. Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran turun naik anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

Anggaran tetap menggambarkan jumlah atau volume penjualan yang ditetapkan sebelumnya serta estimasi biaya yang digunakan sebagai patokan pembandingan terhadap hasil yang sebenarnya. Anggaran tetap menunjukkan bahwa anggaran bahwa anggaran tidak disesuaikan terhadap volume penjualan.

Anggaran fleksibel mengandung suatu prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkat harus terdapat norma untuk biaya yang diperlukan, dan norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Pada jenis anggaran ini, biaya tetap dan biaya variable sama-sama turut diperhitungkan. Anggaran biaya tetap, jumlah totalnya akan konstan dalam jarak kapasitas tertentu, sedangkan anggaran biaya variable jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan kapasitas produksinya.

Perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkannya agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Halim dan Supomo (1999:170) memberikan penjelasan mengenai anggaran induk sebagai berikut:

Anggaran perusahaan secara keseluruhan terdiri atas beberapa jenis anggaran dan masing-masing anggaran tersebut mempunyai hubungan yang satu dengan yang lain dalam suatu jaringan kerja yang disebut anggaran induk (*master budget*).

E. Periode Anggaran

Periode anggaran merupakan jangka waktu berlakunya suatu anggaran, yang biasanya selalu dikaitkan dengan siklus akuntansi (jangka waktu yang diperlukan dari pengeluaran kas sampai dengan kas itu diterima kembali). Jadi

jangka waktu berlakunya suatu anggaran bukan untuk selama- lamanya melainkan dalam suatu periode tertentu.

Apabila siklus akuntansi suatu perusahaan mencakup kurun waktu satu tahun, maka harus dibuatkan anggaran untuk satu tahun tersebut. Dan sebaliknya jika siklus akuntansi perusahaan tersebut bersifat panjang, misalnya lima tahun, maka harus dibuat pula anggaran untuk jangka waktu lima tahun tersebut.

F. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Suatu anggaran memiliki hubungan yang erat dengan akuntansi, yaitu merupakan sumber informasi karena dengan adanya data akuntansi maka dapat dibuat proyeksi keadaan pada masa yang akan datang.

Menurut Munandar (2001:3), hubungan antara anggaran dengan akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran yang akan dituangkan dari dalam anggaran, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman pada masa yang akan datang. Dengan demikian akuntansi bermanfaat didalam penyusunan anggaran.
2. Akuntansi juga melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur mengenai pelaksanaan itu nantinya dari hari ke hari. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan *budget* secara lengkap. Data realisasi pelaksanaan *budget* ini nantinya dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam taksiran anggaran itu sendiri untuk mengadakan penilaian kerja suatu perusahaan.

Dari kutipan yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan hubungan akuntansi dengan anggaran sebagai berikut:

1. Akuntansi sangat bermanfaat dalam penyusunan anggaran. Data historis yang disajikan dalam akuntansi merupakan hal yang sangat penting guna mengadakan taksiran yang akan dicantumkan dalam isi anggaran.

2. Akuntansi sangat bermanfaat dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap, dimana data ini yang akan dibandingkan dengan anggaran untuk mengadakan penilaian kerja.

Oleh karena data akuntansi sangat dibutuhkan untuk menyusun anggaran dan sangat dibutuhkan untuk dibandingkan dengan anggaran dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Maka semua teknik pencatatan dan sistematika yang dipakai dalam penyusunan anggaran tersebut.

G. Proses Penyusunan Anggaran

1. Tanggung Jawab Penyusunan Anggaran

Dalam menyusun anggaran perlu adanya kerjasama yang baik antara sesama anggota panitia anggaran, agar diperoleh anggaran yang sesuai. Pada waktu membentuk anggaran, secara otomatis akan tercipta suatu bentuk kerjasama diantara masing-masing bagian didalam perusahaan. Begitu juga dengan pelaksanaannya akan melibatkan seluruh bagian dari berbagai jenjang organisasi serta dengan berbagai keahlian yang berbeda. Oleh karena itu penyusunan anggaran melibatkan semua fungsi operasional dalam suatu perusahaan.

Anggaran suatu perusahaan biasanya disusun oleh direktur keuangan dan manajer keuangan. Dimana direktur keuangan memerintahkan kepada manajer

keuangan untuk menyusun anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan sasaran dan target yang akan dicapai perusahaan yang berasal dari informasi direktur utama. Kemudian data yang dihimpun dilaporkan kepada direktur utama, selanjutnya dari direktur utama ke direktur keuangan untuk dirumuskan pembuatan konsep anggaran. Setelah itu konsep anggaran tersebut dilaporkan kepada direktur utama sebelum diajukan kepada komisaris untuk disahkan. Dalam hal ini konsep anggaran harus sudah diserahkan tiga bulan sebelum tahun buku terakhir untuk diajukan kepada komisaris untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan.

Pada dasarnya tanggung jawab penyusunan anggaran berada pada pimpinan tertinggi perusahaan karena pimpinan perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggungjawab atas kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Namun demikian Munandar (2001:17) mengemukakan tugas menyiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada:

- a. Bagian administrasi untuk perusahaan kecil
Pada perusahaan kecil, kegiatan perusahaan masih sangat sederhana dan masalah yang timbul juga tidak terlalu kompleks, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada salah satu bagian dari perusahaan tersebut tanpa melibatkan secara aktif seluruh bagian dalam perusahaan. Biasanya perusahaan kecil ini menunjuk bagian administrasi dalam penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa bagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan.
- b. Panitia anggaran untuk perusahaan besar
Pada perusahaan ini, masalah - masalah yang timbul sudah sangat kompleks akibat dari luasnya kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran bukan lagi merupakan tanggung jawab administrasi saja atau tidak bisa hanya diserahkan pada satu departemen saja. Hal ini dikarenakan:
 1. Bagian tersebut akan mengalami kesulitan dalam menganalisa kebutuhan tiap-tiap bagian lainnya sesuai dengan *budget* yang dibuat.

2. Bila penyusunan diserahkan pada orang-orang yang tidak terjun langsung pada kegiatan perusahaan maka mereka akan kewalahan dalam menghadapi persoalan-persoalan pada tiap bagian.

Karena alasan tersebut diatas, maka tugas menyusun anggaran perlu melibatkan seluruh unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan.

2. Partipasi Penyusunan Anggaran

Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan faktor yang sangat penting, partisipasi seluruh bagian membawa pengaruh positif bagi perilaku karyawan, kinerja manajer, efektivitas pelaksanaan anggaran meningkatkan kuantitas serta kualitas produksi serta meningkatkan kerja sama bagian dalam perusahaan.

Manfaat diadakannya partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menghasilkan anggaran perusahaan yang lebih komprehensif, dimana usulan anggaran diperoleh dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, dimana masing-masing unit organisasi lebih memahami pekerjaan yang pada unitnya, sehingga usulan yang mereka berikan diharapkan lebih mendekati kepada kenyataan yang mungkin terjadi.
- b. Agar para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun tersebut.
- c. Dapat memotivasi para manajer untuk lebih aktif, lebih memahami serta berusaha untuk memenuhi sasaran.

Berbagai studi mengenai partisipasi dalam proses penyusunan anggaran mengatakan bahwa partisipasi menguntungkan organisasi, jadi penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh organisasi lebih baik dibandingkan dengan tidak melibatkan seluruh unit organisasi.

H. Syarat – Syarat Berhasilnya Anggaran

Anggaran akan dinilai berhasil atau tidaknya dilihat dari seberapa besar anggaran tersebut dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yang bersangkutan. Faktor - faktor keberhasilan suatu anggaran diantaranya adalah bagaimana karakteristik yang dimiliki anggaran dan bagaimana fungsi - fungsi manajemen yang diterapkan.

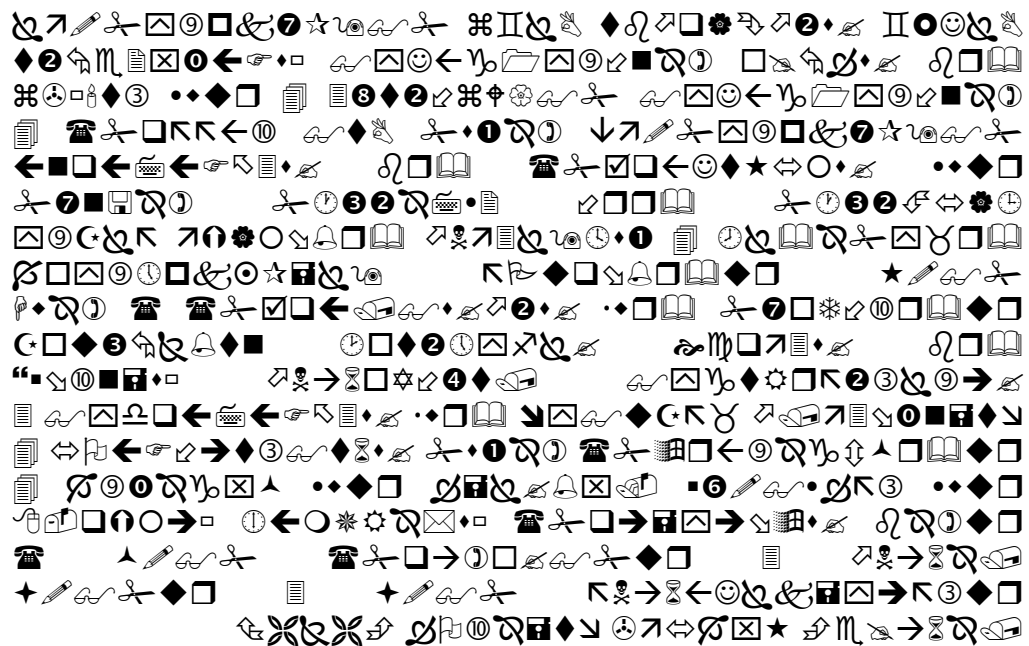
Supriyono (1999:346) memberikan beberapa syarat agar suatu anggaran dapat berhasil yaitu:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang tegas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai
Sistem akuntansi yang memadai meliputi:
 - a. Pengelolaan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.
- 3 Adanya penelitian analisa.
Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat ukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

I. Anggaran Menurut Pandangan Islam

Hal ini sudah diisyaratkan Al- qur'an pada firman Allah pada surat Al-Baqarah ayat 282 berikut ini:

38



Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (diantaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil disisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu’amalahmu itu), kecuali jika mu’amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan diantara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.

Dari ayat Albaqarah 282 tadi dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya bekerja menghitung itu harus teliti dan akurat, sedangkan sipencatat (akuntan)

adalah sebagai pengontrol. Jelaslah bahwa peranan akuntansi (pencatatan), yang tidak hanya memelihara harta, tetapi juga meneliti dan merinci pendapatan, menutup kesalah pahaman, mengatur transaksi – transaksi,serta meredam konflik dan kezaliman.

Dalam sebuah hadist dari Ibnu Mas'ud dan Nabi SAW bersabda:

“Sesungguhnya jujur itu menunjukkan kepada kebajikan, dan kebajikan itu kesurga. Dan sesungguhnya seseorang itu jujur sehingga ditulis disisi Allah sebagai orang yang jujur (Muttafaq, Allah).

Anggaran juga sebagai alat pertanggungjawaban pihak manajemen kepada Allah, pemegang saham, umat dan ulil amri atas pengelolaan amanah yang diberikan kepada pelaksananya dalam satu periode tertentu. Berkaitan dengan kewajiban menghitung hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri yang terkandung dalam harta yang dikelola tersebut, diwajibkanlah kepada orang yang dipercaya mengelola amanah tersebut untuk membuat perencanaan, mengendalikan, menjaga amanah tersebut dan menginformasikan secara terbuka berkaitan dengan hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri.

J. Sistem Pelaporan Anggaran

Adanya sistem pelaporan adalah untuk menciptakan hubungan timbal balik dari pihak pelapor dengan pihak yang menerima laporan. Laporan diambil dari konsekuensi yang logis atau meluasnya kegiatan usaha Laporan ini hanya sebagai sumber informasi sehingga sistem pelaporan merupakan keharusan untuk

unit usaha tertentu. Dengan adanya sistem pelaporan pimpinan tertinggi setiap saat dapat memonitor aktivitas dan kondisi perusahaan yang dipimpin.

Suatu sistem pelaporan yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan anggaran merinci *varians- varians* (penyimpangan) prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor- faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggungjawab.
2. Laporan ini mencakup ramalan tahunan
3. Penjelasan laporan ini mencantumkan mengenai:
 - a. Sebab *varians* (penyimpangan)
 - b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi *varians* yang tidak menguntungkan
 - c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi atau perbaikan bisa efektif

Program anggaran sebagai alat pengawasan akan selalu diikuti dengan penyajian laporan anggaran. Laporan anggaran ini akan sangat berguna untuk kepentingan intern perusahaan. Yang perlu diperhatikan dalam laporan anggaran ialah harus dapat membandingkan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.

Dalam analisa penyimpangan tersebut harus pula dipisahkan antara penyimpangan yang sifatnya menguntungkan dan merugikan agar manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan.

Dengan adanya laporan anggaran yang baik dan tepat, maka diharapkan anggaran tersebut akan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu manajemen

perusahaan dalam mengambil keputusan, sehingga anggaran yang disusun dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

Munandar (2001:329) mengungkapkan laporan budget adalah sebagai berikut:

Laporan budget (*Budget Report*) adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan budget, beserta analisa dan evaluasinya, dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

K. Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan pokok dalam administrasi anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disahkan. Jika revisi anggaran dapat dilakukan oleh penyusun anggaran, maka tidak akan ada masalah dalam penilaian dan pengesahan anggaran. Di lain pihak jika asumsi anggaran tidak benar maka laporan anggaran tidak ada artinya, sehingga diperlukan revisi anggaran.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:85), ada dua jenis umum revisi anggaran:

1. Prosedur yang mengizinkan adanya revisi secara sistematis misalnya setiap kuartal. Digunakan jika manajemen menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan. Jika anggaran tersebut digunakan sebagai alat pengendalian dan evaluasi, maka diperlukan prosedur revisi yang terperinci, seperti halnya pada proses penyusunan anggaran. Cara ini sering kali menjadi kurang praktis, akibatnya perusahaan sering memperbaiki anggaran yang disusunnya maka sistemnya menjadi lebih bersifat peramalan dan bukan sistem penganggaran.
2. Prosedur yang hanya mengizinkan adanya revisi jika terjadi kondisi khusus. Jika sistem ini yang sering digunakan maka revisi tersebut sebaiknya mendapat penilaian yang cukup mendalam. Pada umumnya sulit sekali untuk mendapat persetujuan mengadakan revisi anggaran,

artinya bahwa revisi anggaran sebaiknya dibatasi pada situasi dimana anggaran benar- benar menjadi tidak ada gunanya sebagai alat pengendalian.

Anggaran merupakan komitmen manajer penyusunan anggaran, maka anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer. Oleh karena itu tidaklah mudah melakukan revisi anggaran, selama kondisi yang dipakai sebagai dasarnya penyusunannya tidak mengalami perubahan yang signifikan. Jika anggaran seiring kali direvisi, anggaran tidak lagi dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer. Anggaran harus selalu realistis agar menjadi alat pengendali yang efektif.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru didirikan berdasarkan akte Notaris Nomor: 117 pada hari Sabtu tanggal 27 Februari 1988 dihadapan Ismail ,SH sebagai Wakil Notaris di Dumai dan merupakan kelanjutan dari peningkatan status perusahaan dari perusahaan Komanditer (CV) ke Perusahaan Terbatas (PT) dengan nama yang sama. Adapun maksud dan tujuan Perusahaan ini didirikan berdasarkan akte notaris tersebut diatas. Dalam menjalankan usahanya perusahaan dipimpin oleh Bapak Drs. Kampriwoto selaku direktur utama yang dalam menjalankan aktivitas perusahaan dibantu oleh beberapa staf dan karyawan. Perusahaan beralamat di Jl. Soekarno - Hatta Arengka, Pekanbaru.

Adapun maksud dan tujuan didirikannya perusahaan adalah:

- a. Menjalankan usaha dibidang kontraktor
- b. Menjalankan usaha dibidang developer
- c. Pengembangan usaha/ekonomi rakyat guna pengentasan kemiskinan.

PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru sebagai pengembang yang telah dan sedang melakukan kegiatan pembangunan perumahan di daerah Kotamadya Pekanbaru diantaranya mengembangkan proyek Perumahan Griya Cipta. Mengingat permintaan akan rumah tempat tinggal dan respon pasar yang sangat positif dan mengembirakan.

Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan yang dilakukan oleh pemerintah Propinsi Riau bidang usaha utama perusahaan ini adalah dibidang pengembangan perumahan (*developer/real estate*) perusahaan terus berupaya meningkatkan kinerja agar pekerjaan perusahaan sesuai dengan rencana pengembangan perusahaan.

B. Struktur Organisasi

Sebagaimana diketahui bahwa struktur organisasi suatu perusahaan baik bentuk maupun ragamnya erat sekali hubungannya dengan kegiatan perusahaan. Kegiatan yang dilakukan perusahaan tidak dapat dilakukan satu orang saja, tetapi memerlukan bantuan orang lain yang dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan tersebut. Struktur organisasi perusahaan penting artinya bagi perusahaan untuk melihat perofesi jabatan dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Dengan struktur organisasi yang dibentuk akan mempermudah pelaksanaan tugas kepada siapa seorang karyawan bertanggung jawab dan siapa pula yang akan diawasinya.

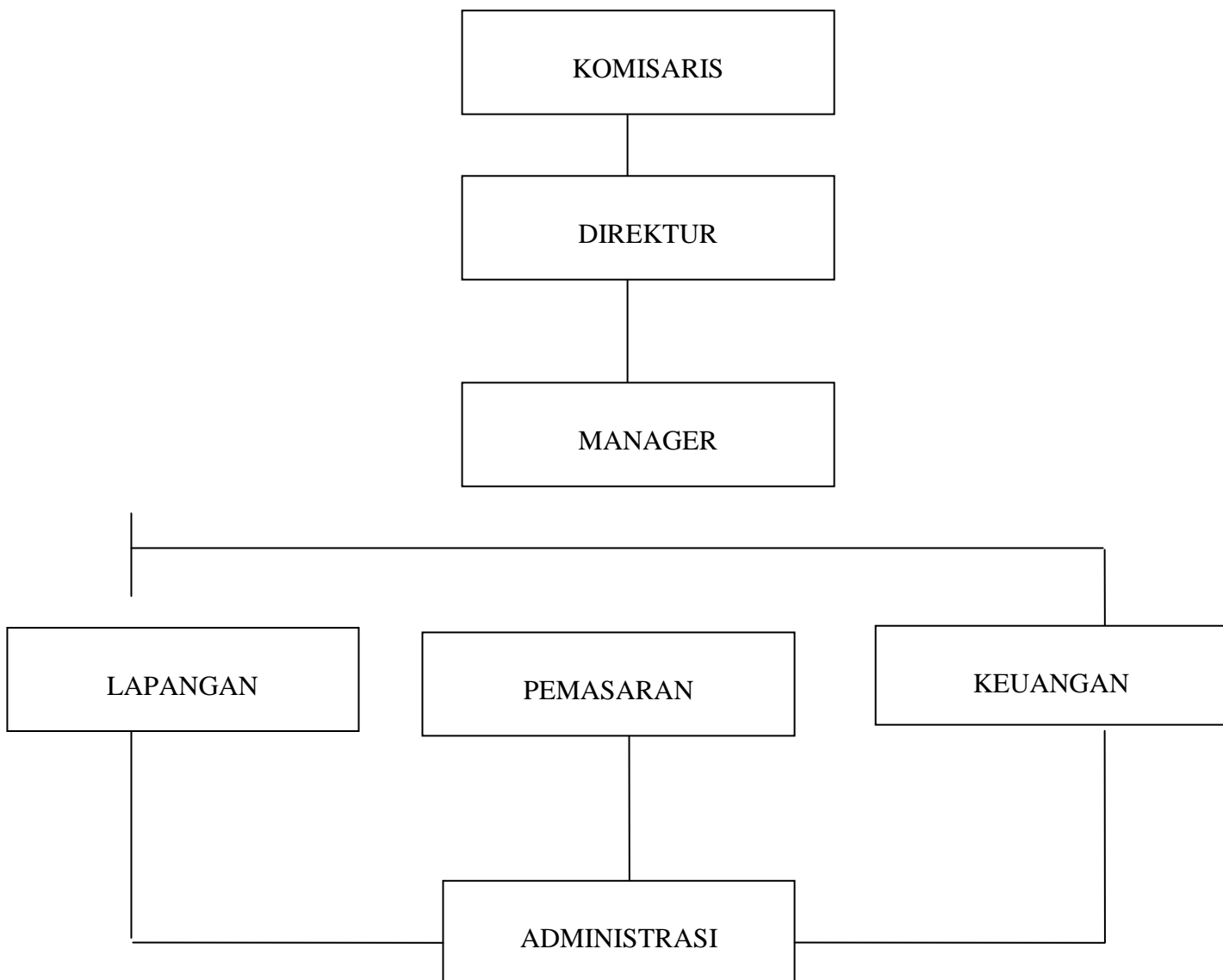
Struktur organisasi yang baik adalah organisasi yang memenuhi sarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap satuan organisasi dapat menjalankan peranannya dengan tertip. Sedangkan organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dan jenis kerja.

Bentuk struktur organisasi pada PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru adalah bentuk sederhana dalam bentuk struktur organisasi garis. Dalam struktur

organisasi tersebut digambarkan hubungan antara fungsi dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan terhadap anggotanya dari atasan ke bawahan.

Untuk mengetahui struktur organisasi PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru dapat dilihat pada gambar III.1.

Gambar III.I
Struktur Organisasi 2008
PT. PRIBARU REKANANDA



Sumber: PT. Pribaru Rekananda

1. Komisaris

Adapun tugas dan wewenang dari Komisaris antara lain:

- a. Komisaris berhak memeriksa buku-buku, surat-surat, bukti-bukti, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain sebagainya serta mengetahui segala tindakan yang dijalankan Direksi.
- b. Komisaris mempunyai kekuasaan penuh untuk mengawasi jalannya kebijaksanaan perusahaan.

2. Direktur

Pimpinan merupakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan, yang mempunyai tugas menetapkan tujuan dan arah kebijaksanaan perusahaan, menyusun rencana strategis dalam mengembangkan usaha.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Direktur Utama adalah:

- a. Direksi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya dan selalu mengindahkan peraturan yang berlaku.
- b. Direksi mewakili perusahaan di dalam dan di luar tentang semua hal dan segala kejadian yang mengikat perseroan dengan pihak lain.
- c. Melakukan koordinasi dengan seluruh menejer dan kepala bagian yang ada.
- d. Merencanakan, menyusun dan melaksanakan strategi operasional untuk pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Lapangan

Bertanggung jawab atas pengadaan barang dan jasa yang akan diberikan kepada pelanggan, mobilisasi perusahaan di lapangan guna perluasan bidang bisnis. Dan bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan atau proyek perusahaan di lapangan.

Tugas dan tanggung jawab dari bagian ini adalah:

- a. Mengatur dan melaksanakan proses pembangunan mulai dari bahan baku sampai bangunan jadi.
- b. Membuat rekomendasi tentang kebutuhan bahan dan membuat laporan tentang pemakaian bahan.
- c. Bertanggungjawab sepenuhnya atas keselamatan kerja dan mengawasi buruh.
- d. Memberikan pengamanan pengadaan, pergudangan dan peralatan proyek di bagian logistik.

4. Pemasaran

Adapun tugas dan wewenang dari Pemasaran antara lain:

- a. Menjual hasil produksi (rumah) baik secara tunai maupun kredit sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun BTN sebagai Bank yang bekerjasama dengan Pemerintah dan Masyarakat.
- b. Membuat Laporan hasil penjualan.
- c. Bertanggungjawab sepenuhnya atas penjualan.
- d. Memberikan Laporan hasil penjualan tersebut kepada Manager perusahaan.

5. Keuangan

- a. Menyelesaikan administrasi keuangan secara umum
- b. Mencatat dan mendata semua transaksi pembelian dan penjualan barang dagang
- c. Mengeluarkan dana untuk membiayai operasional perusahaan berdasarkan intruksi Direktur
- d. Secara langsung menerima dan mengeluarkan kas kecil perusahaan dalam transaksi sehari – hari, melaporkan posisi keuangan kepada pimpinan atau atasan serta menyusun laporan keuangan

6. Administrasi

Adapun tugas dan wewenang dari bagian ini :

- a. Membuat laporan administrasi baik kualitas maupun kuantitas usaha yang telah dijalankan.
- b. Menyiapkan bukti-bukti kegiatan perusahaan seperti surat pengantar, faktur dan lainnya.
- c. Menyiapkan dokumen pengiriman barang baik perusahaan maupun dokumen dinas atau instansi yang berwenang.
- d. Pengadaan, pergudangan dan peralatan dalam memenuhi proyek yang akan dikerjakan baik material langsung maupun material tidak langsung maka bagian inilah yang akan memenuhinya.
- e. Bagian ini berhak dalam melakukan pemasaran hasil produksi dalam hal ini memasarkan rumah.

C. Aktivitas Perusahaan

PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Kontraktor, Supplier, dan Developer. Dalam usaha sehari-hari PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru mempunyai kegiatan usaha utama sebagai developer yaitu dengan melakukan pembangunan rumah di kota Pekanbaru. Didalam menjalankan usahanya, perusahaan juga dibantu oleh pihak bank dalam pendanaan.

Dalam bidang developer perusahaan telah menghasilkan beberapa perumahan, adapun perumahan-perumahan yang dihasilkan oleh PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru adalah sebagai berikut:

1. Perumahan Griya Cipta, Lokasi di Jl.Cipta Karya Panam
2. Perumahan Cipta Lestari, Lokasi di Jl. Cipta Karya Panam
3. Perumahan Graha Indah Sari, Lokasi di Jl. Purwodadi Panam

Aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan erat dengan pengerjaan proyek perumahan adalah sebagai berikut:

1.Usulan Proyek

Usulan proyek diajukan oleh developer dengan mengisi formulir isian proyek yang disediakan oleh bank tempat pengajuan kredit. Kemudian isian formulir proyek yang telah diisi dan harus dilengkapi dengan data dan keterangan tentang perusahaan yang diperlukan oleh bank untuk sarat pengeluaran kredit. Kemudian dilakukan penilaian oleh bank apakah menyetujui atau menolak usulan proyek yang bersangkutan.

2.Pelaksanaan Proyek

Setelah developer menyetujui sarat dan ketentuan maka pembangunan rumah dapat dimulai. Selama pembangunan proyek perumahan pihak bank yang memberikan kredit berhak untuk mengadakan pengawasan baik secara langsung maupun melalui laporan berkala yang wajib di sampaikan oleh developer.

3.Pemberian Kredit Pemilikan Perumahan

Jika konsumen memilih melakukan pembelian secara kredit maka pihak konsumen langsung berhubungan dengan pihak bank mengenai ketentuan jumlah bunga yang harus dibayarkan dan jangka waktu kredit yang disetujui. Pihak perusahaan hanya sebagai perantara saja. Dengan mengetahui kewajiban konsumen kepada pihak developer maupun kepada pihak bank akan membantu kelancaran bagi tercapainya kebutuhan masing-masing.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran perumahan pada PT. Pribaru Renanda Pekanbaru membuat anggaran perusahaan setiap tahunnya dengan tujuan untuk menetapkan standar yang tepat, yang akan dicapai dalam kegiatan perusahaan pada tahun yang akan datang, yang akan dijadikan pedoman dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Dalam menyusun anggaran biaya perumahan PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru melakukan perhitungan dengan memperkirakan unit produksi serta penentuan besarnya biaya perumahan diperkirakan akan dikeluarkan oleh perusahaan. Data anggaran biaya perumahan tersebut yang disusun berdasarkan atas data keuangan tahun lalu namun tanpa memperhatikan faktor *inflasi* dan kemungkinan-kemungkinan adanya perubahan dimasa yang akan datang seperti perubahan harga beli.

Proses penyusunan anggaran biaya proyek dilakukan oleh bagian keuangan. Cara menentukan anggaran yaitu rata – rata biaya yang digunakan satu tahun yang lalu. Kemudian dengan mengasumsikan persentase peningkatan biaya tahun berikutnya, bagian keuangan membuat anggaran biaya proyek dengan mempertimbangkan aspek informasi lainnya seperti perkembangan harga komoditi *ekspor* kelapa sawit dan keadaan perekonomian saat ini, seperti kenaikan harga BBM dan sebagainya.

Anggaran biaya proyek yang dibuat oleh bagian keuangan adalah anggaran biaya proyek untuk bagian keuangan itu sendiri tanpa mengikut sertakan pihak – pihak lain seperti manager perencanaan dan sebagainya.

Dari prosedur penyusunan anggaran yang dijelaskan tersebut dapat dilihat bahwa tidak ada partisipasi dari pihak lain dalam perencanaan dan pembuatan anggaran produksi. Baik itu dari Manager perencanaan, manajer tanaman dan pihak yang terkait dalam operasional perusahaan. Untuk pengendalian biaya, anggaran seharusnya dibuat menurut kebutuhan masing – masing departemen. Apalagi PT. Pribaru Rekananda memiliki area kebun yang banyak dengan situasi dan keadaan yang berbeda satu sama lainnya. Manager perencanaan pada umumnya tidak pernah mengetahui anggaran biaya yang telah dibuat oleh bagian keuangan, mereka tidak pernah dilibatkan sama sekali dalam proses penyusunan anggaran, juga tidak pernah dimintai pendapatnya. Tanggung jawab sepenuhnya mengenai penyusunan dan perencanaan anggaran biaya produksi diberikan sepenuhnya kepada bagian keuangan.

Penyusunan anggaran yang menjadi program perusahaan seharusnya melibatkan semua fungsi oprerasional sehingga akan dihasilkan anggaran yang menyeluruh, dimana usulan anggaran diperoleh dari pihak – pihak yang langsung terlibat dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, dengan demikian masing – masing unit organisasi lebih memahami pekerjaan pada unitnya dan usulan yang diberikan diharapkan dapat mendekati kenyataan yang mungkin terjadi. Seperti kata orang bijak, suatu rencana akan berjalan dengan baik apabila dikonsultasikan terlebih dahulu dengan baik.

Perencanaan anggaran seharusnya dirundingkan terlebih dahulu dengan manager yang bersangkutan dengan mempertimbangkan berbagai asumsi dan kebutuhan yang ada dimasing – masing departemen, sehingga hal ini menciptakan peran dan komitmen manager dalam mencapai target yang ditetapkan. Dengan demikian tiap – tiap manager akan merasa bahwa anggaran biaya proyek yang diajukan merupakan anggarannya dan menjadi salah satu hal yang harus dipertanggungjawabkan oleh manager yang bersangkutan beserta jajarannya dan dia bersedia dinilai atas tolak ukur anggaran tersebut.

Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manager harus berpartisipasi dalam penyusunan anggaran masing – masing dan oleh karena itu, masing – masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Anggaran biaya proyek yang telah dibuat bagian keuangan, diserahkan atau diusulkan kepada Manager Produksi. Usulan yang dibuat bagian keuangan akan diproses dan akhirnya nanti akan diserahkan kembali sebagai anggaran biaya proyek yang sebenarnya. Dalam hal ini Manager memiliki hak penuh untuk merubah anggaran yang diusulkan bagian keuangan. Jadi bagian keuangan hanya membuat usulan anggaran biaya Proyek saja dan Manager Perusahaan yang berhak menentukan apakah anggaran ini akan disetujui atau tidak. Perubahan terhadap rancangan anggaran proyek yang diusulkan tidak pernah dirundingkan atau dinegosiasikan terlebih dahulu.

Sebagai alat perencanaan anggaran proyek memerlukan proses penelaahan dan persetujuan. Penelaahan dapat dilakukan melalui proses negosiasi dengan Manager perusahaan. Proses penyusunan anggaran proyek yang berhasil adalah

yang dapat menjadikan setiap bagian dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka dalam mencapai anggaran proyek.

Dari keterangan diatas, menurut penulis sebaiknya sebelum menyusun anggaran biaya proyek, dilakukan suatu rapat khusus antara Direktur Perusahaan, Manager Perusahaan, Kepala setiap bagian dan para pihak yang berkepentingan lainnya. Dalam rapat ini Manager Perusahaan akan memberikan arahan tentang proses penyusunan anggaran proyek untuk periode berikutnya, melalui penetapan program – program yang akan dilaksanakan.

Masing – masing bagian dapat menyusun konsep anggaran masing – masing. Konsep anggaran ini merupakan bahan masukan dari setiap bagian, berdasarkan pertimbangan dari pengalaman tahun lalu dan perkiraan periode yang akan datang. Sebelumnya konsep – konsep tersebut harus diteliti dan dianalisa agar angka – angkanya lebih akurat.

Dengan dilakukannya kebijaksanaan proses penyusunan anggaran produksi ini akan menimbulkan partisipasi manajemen masing – masing bagian untuk mencapai target yang telah ditetapkan, sehingga perencanaan yang realistik dapat tercapai serta pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan dan berfungsi dengan baik.

B. laporan Pengendalian

Salah satu alat yang digunakan untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atas pelaksanaan operasi perusahaan adalah laporan yang dibuat dan diserahkan pada atasan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan telah

dilaksanakan, dengan pemakaian biaya yang telah direncanakan. Biasanya laporan ini dirinci dan disajikan secara periodic.

Laporan ini adalah laporan rutin yang dibuat oleh manajemen perusahaan, namun belum ada laporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala yang menggambarkan tentang prestasi yang dicapai perusahaan, analisa dan evaluasi pemakaian anggaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi jika terjadi penyimpangan anggaran tidak dibuat laporan, hanya anggaran yang dibuat tahunan serta realisasi biaya yang sebenarnya tidak dicantumkan selisih dari realisasi dengan anggaran, mana menunjukkan selisih yang positif dan negative. Positif artinya lebih kecil dari anggaran dan sebaliknya negatif berarti realisasi lebih besar dari anggaran. Selanjutnya perbedaan tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persentase dalam rupiah.

Pihak manajemen perusahaan didalam penilaia kinerja akan mengalami kesulitan karena tidak diperolehnya informasi yang jelas mengenai siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi hal ini akan mempersulit pihak manajemen perusahaan dalam mempertanggung jawabkan penyimpangan yang terjadi kepada atasan.

Berdasarkan analisa penulis, laporan biaya yang ada selama ini belum dapat dikatakan sebagai laporan pertanggungjawaban biaya yang efektif. Pada PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru belum ada laporan yang sistematis dan terperinci mengenai realisasi pelaksanaan anggaran, serta periode berlakunya anggaran. Sebaliknya laporan pertanggungjawaban biaya juga dilengkapi dengan dengan lampiran yang menjelaskan alasan-alasan yang menyebabkan terjadinya

penyimpangan biaya yang negative atau tidak menguntungkan sehingga tujuan pelaksanaan pengendalian biaya yang efektif dapat tercapai. Hal ini untuk memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui siap yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi.

Pada PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru dalam laporan biaya proyek perusahaan mengelompokkan biaya dalam:

1. Biaya Tanah
2. Biaya bahan bangunan
3. Biaya Upah
4. Biaya Transpor

Menurut penulis seharusnya Perusahaan mengelompokkan pelaporan anggaran biaya dalam tiga kelompok:

1. Biaya Proyek Langsung, biaya-biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan proyek. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah biaya pembebasan lahan atau pembelian tanah, pematangan lahan, biaya pembuatan gudang, dan biaya bahan baku seperti biaya material yang terdiri dari semen, paku, seng, kayu, batu bata, cat dan lain-lain.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung, biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja selama pelaksanaan proyek. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah upah tukang listrik, upah tukang sumur, upah tukang bangunan, dan upah tukang lainnya.
3. Biaya Overhead Pabrik, biaya yang berhubungan dengan proses pengerjaan rumah, akan tetapi tidak mempunyai hubungan langsung

dengan unit perumahan yang dikerjakan. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah bahan baker proyek, biaya perizinan proyek, biaya pembuatan gambar/site plan, dan biaya operasional lainnya.

Berikut ini adalah table rincian biaya bahan baku perumahan type36 yang dibuat oleh perusahaan PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru, untuk lebih jelas lihat table IV.1.

Tabel IV.I Realisasi dan Anggran Biaya Perumahan type 36/120 Tahun 2008

No	Bahan Baku	Realisasi	Anggaran	Selisih
1	Batu Bata	1,400,000.00	1,200,000.00	200,000.00
2	Pasir Pasang	550,000.00	500,000.00	50,000.00
3	Semen	1,050,000.00	810,000.00	240,000.00
4	Besi 8	810,000.00	750,000.00	60,000.00
5	Kayu 5/10	650,000.00	600,000.00	50,000.00
6	Kayu 5/7	650,000.00	600,000.00	50,000.00
7	Seng	600,000.00	550,000.00	50,000.00
8	Rabung Seng	750,000.00	650,000.00	100,000.00
9	Krekel	150,000.00	120,000.00	30,000.00
10	Pasir Cor	150,000.00	100,000.00	50,000.00
11	Paku Seng	20,000.00	20,000.00	0.00
12	Kaca	600,000.00	570,000.00	30,000.00
13	Closet	200,000.00	180,000.00	20,000.00
14	Pipa	60,000.00	30,000.00	30,000.00
15	Kawat Ikat	40,000.00	40,000.00	0.00
16	Kunci Taman	45,000.00	35,000.00	10,000.00
17	Engsel Hing	20,000.00	20,000.00	0.00
18	Engsel	40,000.00	40,000.00	0.00

19	Engsel Tipis	80,000.00	75,000.00	5,000.00
20	Elbo	30,000.00	25,000.00	5,000.00
21	Cat Minyak Putih	150,000.00	120,000.00	30,000.00
22	Cat Tembok 5 Kg Kuning	350,000.00	320,000.00	30,000.00
23	Rol Cat	20,000.00	17,000.00	3,000.00
24	Kuas Cat	10,000.00	8,000.00	2,000.00
25	Kuset	180,000.00	170,000.00	10,000.00
26	Tarikan	80,000.00	70,000.00	10,000.00
27	Bak Mandi	300,000.00	280,000.00	20,000.00
-	<u>TOTAL</u>	<u>8,985,000.00</u>	<u>7,900,000.00</u>	<u>1,085,000.00</u>

Sumber: PT. Pribaru Rekananda

Berikut ini adalah tabel rincian biaya bahan baku perumahan type 36 yang dibuat oleh perusahaan PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru, untuk lebih jelas lihat table IV.II.

Tabel IV.II Realisasi dan Anggaran Biaya Perumahan type 36/120 Tahun 2008

No	Bahan Baku	Realisasi	Anggaran	Selisih	%
1	Biaya upah langsung	2,160,906.00	1,800,000.00	360,906.00	20.00
	TOTAL	2,160,906.00	1,800,000.00	360,906.00	20.00

Sumber: PT. Pribaru Rekananda

C. Revisi Anggaran

Pada PT Pribaru Rekananda dalam pelaksanaan anggaran produksi yang telah dibuat, ternyata sering mengalami penyimpangan. Dengan adanya penyimpangan ini maka Operation Manager, biasanya meninjau ulang apa

penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya hanya dilakukan pada akhir periode kemudian melakukan revisi untuk periode yang akan datang. Akibatnya peninjauan ulang ini tidak berpengaruh apa – apa terhadap anggaran tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran yang dipakai oleh perusahaan ini sifatnya *static budget*.

Anggaran tetap (*static budget*) ini memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak dapat digunakan secara efektif sebagai alat perencanaan, terutama bila proyek sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan. Selain itu jika terjadi penyimpangan yang dapat mengganggu kegiatan proyek, maka anggaran yang sifatnya static budget tersebut tidak dapat secara langsung direvisi untuk diperhitungkan kembali anggaran yang lebih rasional. Hal ini tentu saja akan menyulitkan manajemen perusahaan dalam menerapkan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan menggunakan anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran fleksibel ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas proyek serta ketentuan yang telah ditetapkan terhadap biaya – biaya yang diperlukan dalam kegiatan proyek tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka pengeluaran biaya – biaya yang dikeluarkan setiap tingkat kegiatan yang akan dijalankan masing – masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan secara maksimal.

Dalam penggunaan fleksible *budget* ini biaya tetap dan biaya variabelnya sama – sama turut diperhitungkan dengan demikian hal ini lebih menguntungkan karena rencana yang dibuat akan lebih mudah diawasi.

D. Analisis Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi

PT. Pribaru Rekananda belum menerapkan *system reward* ini sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang berhasil diraih oleh tim manajemen (manajer) perusahaan seperti adanya manajer yang berhasil melakukan penghematan energi selama berlangsungnya proses proyek, atau manajer yang berhasil menemukan peralatan dengan teknologi tinggi dan manajer yang mampu meningkatkan kapasitas proyek yang lebih efektif dan efisien. Untuk itu hendaknya perusahaan memberikan berbagai penghargaan bagi para manajer tersebut. *Reward* seharusnya diberikan dapat berupa bonus, kenaikan pangkat, kebijakan gaji dan lain sebagainya.

E. Analisis Peranan Anggaran Proyek Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

Peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya proyek pada setiap organisasi perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangatlah penting karena melalui anggaran tersebut, perusahaan akan dapat merencanakan biaya proyek selama periode anggaran secara teratur dan terarah sekaligus dapat mengevaluasinya, apabila dapat terjadi pemborosan maka dengan segera dapat mengantisipasinya. Sehingga dengan demikian produk

yang dihasilkan akan memiliki nilai jual yang dapat bersaing dengan produk sejenis dan dapat merebut pangsa pasar yang ada, dikarenakan efisiensi dari biaya proyek.

Anggaran proyek sebagai alat perencanaan menyatakan bahwa anggaran akan mengarahkan semua personil untuk bekerja menurut ketentuan yang telah ditetapkan dalam anggaran, sehingga setiap aktivitas operasi akan berjalan teratur dan terarah, agar penggunaan waktu dan biaya lebih efisien. Agar bisa menyusun anggaran proyek dan anggaran biaya proyek yang lebih baik diperlukan ramalan proyek dan perkiraan biaya yang terjadi dimasa yang akan datang. Anggaran proyek akan berguna sebagai dasar penyusunan anggaran biaya proyek, yang terdiri dari anggaran bahan bangunan, anggaran upah, anggaran transport, dan biaya lain - lain.

Anggaran biaya proyek yang telah disusun tidak akan bermanfaat apabila tidak disertai dengan pengawasan dalam pelaksanaannya. Fungsi pengawasan bukanlah semata – mata untuk mencari kesalahan orang lain, melainkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang merugikan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Pengawasan dilakukan dengan membandingkan realisasi dari masing – masing biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Realisasi biaya diperoleh dari laporan yang dibuat oleh setiap kepala bagian yang mana laporan ini memuat berapa besarnya anggaran, realisasi serta penyimpangan yang terjadi sebagai akibat selisih antara anggaran dan realisasinya. Sesuai dengan

perencanaan biaya produksi yang dilakukan perusahaan maka sebagai alat pengawasan perusahaan juga melakukan pengawasan terhadap biaya proyek.

F. Analisis Varians

Adapun perhitungan terhadap penyimpangan yang terjadi adalah sebagai berikut:

- Realisasi Biaya bahan baku	Rp. 8,985,000.00
- Anggaran Biaya bahan baku	<u>Rp. 7,900,000.00</u>
Penyimpangan Biaya bahan baku	Rp. 1,085,000.00 (UF)

Perhitungan terhadap selisih biaya bahan baku tersebut dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$MPV = (\text{Harga bahan baku actual} - \text{Harga bahan baku standar}) \times \text{Unit actual}$

$MQV = (\text{Unit aktual} - \text{Unit standar}) \times \text{Harga bahan baku standar}$

Hasil dari kedua perhitungan di atas, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai penyimpangan/selisih yang sesungguhnya. Berikut ini perhitungan penyimpangan untuk masing-masing jenis bahan baku :

1. Batu Bata

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp.100} - \text{Rp. 75}) \times 14000$$

$$= \text{Rp. 350,000 (UF)}$$

$MQV = \text{Material Quantity Variance}$

$$= (14000 - 12000) \times \text{Rp}75.$$

$$= \text{Rp. 150,000 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 350,000 - \text{Rp. } 150,000 = \text{Rp. } 200,000 \text{ (UF)}$$

2. Pasir Pasang

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 550,000 - \text{Rp. } 500,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 50,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp } 500,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 50,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 50,000 \text{ (UF)}$$

3. Semen

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 27.000 - \text{Rp. } 35,000) \times 30$$

$$= \text{Rp. } 240,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (30-30) \times \text{Rp. } 35,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 240,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 240,000 \text{ (UF)}$$

4. Besi 8

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 810,000 - \text{Rp. } 750,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 60,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp } 750,000$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 60,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 60,000 (UF)}$$

5. Kayu 5/10

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. 650,000} - \text{Rp. 600,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 50,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp. 600,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 50,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 200,000 (UF)}$$

6. Kayu 5/7

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. 650,000} - \text{Rp. 600,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 50,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp. 600,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 50,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 50,000 (UF)}$$

7. Seng

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. 600,000} - \text{Rp. 550,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 50,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp. } 550,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 50,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 50,000 \text{ (UF)}$$

8. Rabung Seng

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 750,000 - \text{Rp. } 650,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 100,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp. } 650,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 100,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 100,000 \text{ (UF)}$$

9. Krekel

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 150,000 - \text{Rp. } 120,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp. } 120,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 30,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

10. Pasir Cor

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. } 150,000 - \text{Rp. } 100,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 50,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp}100,000$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 50,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 50,000 (UF)}$$

11. Paku Seng

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.20} - \text{Rp. 20}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp 20}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 0} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 0 (UF)}$$

12. Kaca

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.600,000} - \text{Rp. 570,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 30,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp 570,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 30,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 30,000 (UF)}$$

13. Closet

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.200,000} - \text{Rp. 180,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 20,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp} 180,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 20,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 20,000 \text{ (UF)}$$

14. Pipa

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 60,000 - \text{Rp. } 30,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp } 20$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 30,000 - \text{Rp. } 30,000 = \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

15. Kawat Ikat

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 40,000 - \text{Rp. } 40,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp } 40,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

16. Kunci Taman

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}45,000 - \text{Rp. } 35,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 10,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp } 35,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 10,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 10,000 \text{ (UF)}$$

17. Ensel Hing

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}20,000 - \text{Rp. } 20,000) \times 2$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (2-2) \times \text{Rp } 20,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

18. Engsel

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}40,000 - \text{Rp. } 40,000) \times 8$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (8-8) \times \text{Rp } 40,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

19. Engsel Tipis

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}80,000 - \text{Rp. } 75,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 5000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp } 75,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 5000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

20. Elbo

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}30,000 - \text{Rp. } 25,000) \times 1$$

$$= \text{Rp. } 5000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1-1) \times \text{Rp } 25,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 5000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 5000 \text{ (UF)}$$

21. Cat Minyak Putih

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}75,000 - \text{Rp. } 60,000) \times 2$$

$$= \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (2-2) \times \text{Rp } 60,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 30,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 30,000 (UF)}$$

22. Cat Tembok 5 Kg Kuning

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp.350,000} - \text{Rp. 320,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 30,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp 320,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp.30,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 30,000 (UF)}$$

23. Rol Cat

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp.20,000} - \text{Rp. 17,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 3,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp 170,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 3000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 3000 (UF)}$$

24. Kuas Cat

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp.10,000} - \text{Rp. 8000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 2,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp 8000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 2000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 0 (UF)}$$

25. Kuset

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. 180,000} - \text{Rp. 170,000}) \times 4$$

$$= \text{Rp. 10,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp 170,000}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 0} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 0 (UF)}$$

26. Tarikan

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. 20,000} - \text{Rp. 17,500}) \times 4$$

$$= \text{Rp. 10,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (4-4) \times \text{Rp 17,500}$$

$$= \text{Rp. 0 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 10,000} - \text{Rp. 0} = \text{Rp. 10,000 (UF)}$$

27. Bak Mandi

$$\text{MPV} = \text{Material Price Variance}$$

$$= (\text{Rp. 300,000} - \text{Rp. 280,000}) \times 1$$

$$= \text{Rp. 20,000 (UF)}$$

$$\text{MQV} = \text{Material Quantity Variance}$$

$$= (1-1) \times \text{Rp } 280,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 20,000 - \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 20,000 \text{ (UF)}$$

BAB V

PENUTUP

Pada akhir bagian dari skripsi ini penulis mencoba membuat suatu kesimpulan mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya proyek Perumahan Griya Cipta pada PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru. Serta beberapa saran sebagai masukan bagi perusahaan.

A. KESIMPULAN

1. Prosedur penyusunan anggaran pada PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru belum melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan namun hanya melibatkan bagian keuangan saja.
2. Belum diterapkan evaluasi serta perbaikan atau koreksi terhadap penyimpangan biaya perumahan secara berkala sehingga penyimpangan yang sama terjadi secara terus-menerus.
3. Anggaran yang dibuat oleh manajemen perusahaan selama ini menerapkan metode *Fixed budget* (anggaran tetap).
4. Anggaran yang dibuat oleh manajemen PT. Pribaru Rekananda Pekanbaru belum berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dengan baik.
5. Belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala seperti perbulan atau pertiga bulan yang menggambarkan prestasi yang dicapai oleh perusahaan dan yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut.

B. SARAN

1. Prosedur penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan dan bukan hanya kepala bagian keuangan. Hal ini bertujuan agar anggaran yang dibuat dapat terbentuk serealistis mungkin sehingga pelaksanaannya akan lebih tepat selain itu hal ini bertujuan untuk memotivasi para kepala bagian agar mereka mampu melaksanakan anggaran tersebut dengan benar.
2. Terhadap penyimpangan biaya perumahan sebaiknya diterapkan tindakan evaluasi dan koreksi untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan biaya perumahan tersebut, Sehingga penyimpangan tersebut tidak terjadi berulang-ulang.
3. Sebaiknya anggaran yang digunakan perusahaan merupakan anggaran fleksibel (*Fexibel budget*) sehingga jika terjadi perubahan dalam rencana anggaran perusahaan dapat dilakukan perubahan anggaran dengan segera. Selain itu sebaiknya anggaran yang dibuat perusahaan perbulan atau persemester.
4. Sebaiknya pelaporan terhadap anggaran dan realisasinya dibuat secara periodik atau berkala, seperti perbulan atau pertiga bulan dan mencantumkan pihak yang bertanggungjawab terhadap anggaran tersebut. Sehingga laporan anggaran dapat berfungsi sebagai penilai atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

Alquran, Albaqooh 282

Alreza, A, 2004, *Analisa Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBD) pemerintah kabupaten Rokan Hulu sesuai dengan kepmendagri nomor 29 Tahun 2002*, Skripsi Universitas Riau.

Anthony, Robert N. John Dearden, dan Norton M. Bedfor, 1999, *Management Control System*, Edisi Lima, Jilid II, Diterjemahkan Oleh Agus Maulana, Bina Rupa Aksara, Jakarta Barat.

Baswir, R, 1999, *Akuntansi pemerintahan Indonesia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Halim, A, 2002, *Akuntansi Keuangan Daerah*, Penerbit salemba empat, Jakarta.

Kusnadi dkk, 1999, *Akuntansi Pemerintahan Publik*. Penerbit unibraw, Malang

Mardiasmo, 2004, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Edisi ketiga, penerbit salemba empat, Jakarta

Buku 1, Pengalih Bahasa: Amir Abadi Jusuf, penerbit salemba empat, Jakarta.

Indra B, 2001, *Akuntansi Sector Public di Indonesia*. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta..

Solfareno, k, 2006, *Anggaran Sebagai Alat perencanaan dan Pengawasan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kampar*, skripsi Universitas Riau

.LAN dan BPKP, 2003, *pedoman dan modul akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP)*. Penerbit Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

FOKUSMEDIA, 2006, *JUKLAK Dana perimbangan dan Pengelolaan Keuangan Daerah*, Penerbit Fokusmedia, Bandung.

UU RI No. 1 Tahun 2004, *Perbendaharaan Negara*, penerbit Fokus media, Bandung.

Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

UU RI No. 15 tahun 2004, *Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggung jawaban Keuangan Negara*. Penerbit Fokus Media, Bandung.

Undang-undang SISDIKNAS (system pendidiakan nasional), 2003, penerbit Fokos Media, Bandung.

Mc. Watters, Chawerly S. Dale C Morse Jerold Zimmerman, 2001, *Manegement Accounting, Analysis and Interpretation*, Mc Graw Hill, Newyork.

Supriyono, R. A, 1999, *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi I, Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta*

Halim, Abdul. Bambang, Supomo, 1999, *Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Cetakan Kedelapan, BPFE, Yogyakarta*

Munandar, M, 2001, *Budgetting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.*

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Sampel Penelitian.....	38
Tabel 3.2	Pertanyaan Kuesioner Pre test	40
Tabel 3.3	Operasional Variabel.....	46
Tabel 4.1	Tingkat Pengumpulan Kuesioner Pre Test.....	48
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Variabel.....	48
Tabel 4.3	Rekapitulasi hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian	49
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Awal	49
Tabel 4.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Akhir	51
Tabel 4.6	Tingkat Pengumpulan Kuesioner Penelitian.....	53
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Faktor Intrinsik Pada Responden	54
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Penghasilan Jangka Panjang dan Jangka pendek pada Responden	54
Tabel 4.9	Distribusi Pertimbangan Pasar Kerja Pada Responden.....	54
Tabel 4.10	Distribusi Latar Belakang Pendidikan SMU/SMK	55
Tabel 4.11	Distribusi Persepsi Keuntungan dan Kerugian Menjadi Akuntan Publik Pada Responden.....	55
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Pemilihan Karir sebagai Akuntan Publik pada responden	55
Tabel 4.13	Distribusi Faktor Intrinsik dengan Pemilihan Karir sebagai Akuntan Publik	56
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Penghasilan Jangka Panjang dan Jangka Pendek terhadap Pemilihan Karir Sebagai Akuntan Publik	57

Tabel 4.15 Distribusi Pertimbangan Pasar Kerja Terhadap Pemilihan Karir sebagai Akuntan Publik	58
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Latar Belakang Pendidikan SMU/SMK Terhadap Pemilihan Karir Sebagai Akuntan Publik	59
Tabel 4.17 Distribusi Persepsi Keuntungan dan Kerugian Menjadi Akuntan Publik Terhadap Pemilihan Karir Sebagai Akuntan Publik	60
Tabel 4.18 Seleksi Bivariat antara penghasilan jangka panjang dan jangka pendek, pertimbangan pasar kerja, latar belakang pendidikan SMU/SMK, dan persepsi keuntungan dan kerugian menjadi akuntan publik.....	62
Tabel 4.19 Pemodelan Regresi Logistik variabel penghasilan jangka panjang dan jangka pendek, pertimbangan pasar kerja, latar belakang pendidikan SMU/SMK, dan persepsi keuntungan dan kerugian menjadi akuntan publik	63
Tabel 4.20 Perubahan Koefisien Masing-Masing variabel setelah pertimbangan pasar kerja dikeluarkan	63
Tabel 4.21 Perubahan koefisien masing-masing variabel setelah penghasilan jangka panjang dan jangka pendek dikeluarkan	64
Tabel 4.22 Perubahan koefisien masing-masing variabel setelah Latar belakang pendidikan SMU/SMK dikeluarkan	65
Tabel 4.23 Uji interaksi antara penghasilan jangka panjang dan jangka pendek dan latar belakang pendidikan SMU/SMK	66
Tabel 4.24 Hasil analisis multivariat regresi logistik ganda antara penghasilan jangka panjang dan jangka pendek, pertimbangan pasar kerja, latar belakang pendidikan SMU/SMK, Persepsi keuntungan dan kerugian menjadi akuntan publik dengan pemilihan karir sebagai Akuntan Publik	67